

O processo de Coaching Executivo e seus Benefícios para Organizações

The Process of Coaching and its Benefits to Organizations

Tais das Graças Santos de Jesus^{a*}; Douglas de Matteu^a

^aFatec Mogi das Cruzes, Curso de Gestão em Recursos Humanos, SP, Brasil

*E-mail: tais.gsj@gmail.com

Resumo

Este artigo teve, como objetivo geral, evidenciar o que é o *Coaching*, especificamente o *Coaching* Executivo, ressaltando sua importância e eficácia para o meio organizacional. A metodologia constituiu-se de uma revisão bibliográfica, seguida de uma descrição sintetizada das informações obtidas. A relevância desta pesquisa está pautada no sentido de demonstrar os benefícios que o *Coaching* Executivo pode oferecer para as organizações. A pesquisa caracteriza o processo de *Coaching* Executivo e identifica os principais resultados que podem ser alcançados pelas organizações por meio deste processo, bem como apresenta algumas ferramentas utilizadas para tanto. Como resultado, o artigo sintetizou algumas técnicas aplicadas no *Coaching* Executivo e revelou diversos benefícios provenientes do processo, tal como o retorno no investimento, que pode chegar até seis vezes o valor investido.

Palavras-chave: Coaching. Coaching Executivo. Organizações.

Abstract

This article has the main purpose to evidence what is Coaching, Executive Coaching mainly, highlighting its importance and effectiveness in the organizational environment. The methodology consisted of a literature review followed by a description of the synthesized information obtained. The relevance of this research is to demonstrate the benefits that Executive Coaching can provide to organizations. The research characterizes the process of Executive Coaching, and identifies the main results that can be achieved by organizations through this process, as well as presents some tools used for that. As a result, the article summarized the main techniques in Executive Coaching and revealed several benefits from the process.

Keywords: Coaching. Executive Coaching. Organizations.

1 Introdução

As organizações estão inseridas em um ambiente hipercompetitivo. Nesse sentido, é intensa a busca por ferramentas e estratégias para gerar vantagem competitiva. Segundo Krausz (2007a, p.1), “O mundo empresarial vive momentos de intensa transformação, exigindo dos profissionais um investimento contínuo na expansão e renovação de suas competências de cunho técnico e relacional”.

Cada vez mais os executivos vêm sendo cobrados em seu desempenho, necessitando desenvolver-se em alta *performance*. O *Coaching* surge, neste contexto, como um processo que, se aplicado de forma eficaz, pode beneficiar a organização. Ainda, segundo Krausz (2007a, p.1)

O *Coaching* executivo e empresarial é uma metodologia de desenvolvimento profissional inovadora cujo valor, impacto e contribuição estão sendo cada vez mais reconhecidos no cenário organizacional em função dos resultados favoráveis apresentados.

Para Lovera (2009, p.1)

Cabe destacar que tanto o coachee [aquele que recebe o processo de *Coaching*] como a organização “lucram” com os benefícios extraídos do *Coaching* Executivo: o cliente passa por um processo de extremo desenvolvimento tanto pessoal, como profissional e a empresa, ao investir em seus talentos, obterá,

com certeza, um profissional melhor preparado e equipes com gestores fortalecidos, que aplicam na prática o que tem de melhor.

Portanto, conhecer esta metodologia, sua origem e seus pilares são de extrema importância para compreender e identificar os benefícios do *Coaching* para a organização.

O objetivo do artigo consiste em estudar definições, conceitos e histórico do processo *Coaching*, com foco no o *Coaching* Executivo, caracterizando o processo de forma a identificar seus benefícios no que se refere às organizações de uma forma geral e descrever algumas ferramentas que podem ser utilizadas ao longo do processo.

2 Desenvolvimento

Diante da necessidade de embasamento teórico, foi realizada uma revisão bibliográfica, composta por obras indicadas por um profissional da área, acrescido de artigos da *internet*, escritos por autores competentes sobre os assuntos abordados. As pesquisas contemplaram: Definições (conceitos e histórico do processo *Coaching*); suas Características (pilares, metodologia e tipos de *coaching*), Características do *Coaching* Executivo; Informações sobre possíveis benefícios do processo de *coaching* para as organizações,

tanto do ponto de vista dos autores, quanto de pesquisas realizadas por entidades competentes, e algumas ferramentas utilizadas no processo *Coaching*. Foram realizadas as leituras e fichamentos necessários e feitas às transcrições de maneira descritiva.

2.1 Fundamentação teórica

2.1.1 Definições do processo Coaching

Lages e O'Connor (2010a, p.7) relatam que o “*Coaching* tem muitas facetas, e qualquer definição iluminará apenas uma dessas facetas. [...] Para entender *coaching* você precisa saber o que ele faz”. Downey (2010, p.6) complementa que o “*Coaching* tem significados diferentes para pessoas diferentes, dependerá de quem sejam elas, daquilo que estejam fazendo e das experiências com *Coaching*”.

Para Lages e O'Connor (2010a) o *coaching* é a arte de ajudar as pessoas a melhorarem sua eficácia de um modo em que se sintam ajudadas.

Conforme Mendonça (2011, p.95)

Podemos dizer que *Coaching* é um processo de descoberta pessoal e/ou profissional, que para acontecer necessita da presença de dois personagens, o Coach [profissional que conduz o processo] e o Coachee [pessoa que se submete ao processo de *Coaching*].

Para Lages e O'Connor (2010a, p. 7)

Coaching é ajudar as pessoas a mudarem do modo que desejam, e ajuda-las a irem à direção em que querem ir. O *coaching* dá suporte às pessoas em todos os níveis para que elas se tornem o que querem ser e sejam o melhor que puderem.

Já Downey (2010, p.17) afirma que o “*Coaching* é a arte de facilitar o desempenho, aprendizado e desenvolvimento de outra pessoa”. Em resumo, Matteu (2013, p.98) completa ao afirmar que o *Coaching* pode ser definido como “um processo de desenvolvimento humano no qual convergem conhecimentos de diversas ciências, com o objetivo de levar o indivíduo a alcançar resultados extraordinários”.

2.1.2 Conceitos do processo Coaching

Por ser um processo relativamente pouco conhecido, muitas pessoas e organizações podem confundir o *coaching* com outros processos, tais como: terapia, aconselhamento, ensino, mentoramento, treinamento, facilitação, gerenciamento e consultoria.

Lages e O'Connor relatam algumas características que podem distinguir o processo *Coaching* de demais processos, conforme Quadro 1.

Quadro 1: Diferença entre o processo *Coaching* e demais processos

Processo	<i>Coaching</i>
Terapia: é geralmente um remédio. O cliente procura um terapeuta para que este faça com que ele se sinta bem. A terapia também tende a focar mais no passado. O terapeuta é o perito no processo.	O <i>coaching</i> foca mais o presente e o futuro. O coach faz perguntas e o cliente encontra suas próprias respostas. Em <i>coaching</i> , o cliente é visto como perito em sua área. Terapia, aconselhamento e ensino visam entendimento. O <i>coaching</i> provoca ação.
Aconselhamento: é semelhante á terapia, o cliente busca respostas para seus problemas. O conselheiro é especialista.	
Ensino: é similar ao treinamento. O professor é especialista no assunto, ele tem as respostas.	
Mentoramento: um mentor geralmente é um colega de negócios sênior que dá conselhos em bases informais quando necessário.	<i>Coaching</i> é um relacionamento muito mais formal e estruturado, e é mais focado na meta.
Treinamento: é o processo de obter conhecimentos ou habilidades através do estudo, da experiência. O treinador geralmente é o perito.	O <i>coach</i> não precisa ser especialista no negócio cujo <i>coaching</i> estiver fazendo.
Facilitação: um facilitador é alguém que ajuda um grupo a chegar à comum acordo, facilitadores geralmente são chamados para uma reunião específica e ao termino da reunião o trabalho deles está feito.	O <i>coaching</i> é objetivo, mas também comprometido com o êxito do cliente e toma uma parte mais ativa no processo.
Gerenciamento: um gerente tem autoridade. Ele direciona seu pessoal. Um gerente não tem que pedir permissão.	O <i>coach</i> não tem autoridade para fazer com que o cliente faça alguma coisa.
Consultoria: um consultor é chamado para dar conselhos sobre mudanças organizacionais. Ele trabalha com o sistema organizacional.	O <i>coach</i> tem efeito indireto nos negócios e efeito direto no cliente.

Fonte: Adaptação de Lages e O'Connor (2010a)

2.1.3 Histórico do processo Coaching

Segundo Lages e O'Connor e (2010b, p. 13) “O movimento do *coaching* que hoje conhecemos não surgiu do nada, tendo

se desenvolvido como uma metodologia de mudança desde a década de 1980”. Os autores elencam a cronologia do *Coaching*, conforme Quadro 2.

Quadro 2: A Cronologia do *Coaching*

Datas	Acontecimentos
Antes de 1971	Aplicação do Coaching ao treinamento de atletas individuais.
1971	Criação do EST por Werner Erhard no instituto Esalen ¹ .
1974	Publicação do livro <i>The Inner game of Tennis</i> ² .
1976	Fundação da PNL (Programação Neurolinguística).
1977	Fernando Flores lança o Coaching ontológico.
1978-1980	Substituição do treinamento EST pelo The Landmark Forum.
1981-1982	Thomas Leonard é Diretor de Orçamento da Landmark Education ³ .
1983-1987	Thomas Leonard lança o curso <i>Desing Your life</i> . Laura Whitworth é uma das primeiras participantes ⁴ .
1988	Julio Olalla desenvolve o Coaching ontológico ⁵ ; Julio Ollala fundou o <i>Instituto Newfield</i> .
1989-90	Thomas Leonard cria a CoachU; Laura Whitworth inaugura a CTI (<i>Coach Training Institute</i>); Publicação do livro <i>Coaching for Performance</i> ; Disseminação do jogo interior e do coaching para o reino Unido e a Europa.
1991	Thomas Leonard Funda a ICF (<i>Institute Coaching Federation</i>).
1992-1993	Aceitação do coaching no mundo dos negócios.
1994	Thomas Leonard vende a CoachU para Sandy Vilas.
1998-2001	O Coaching se estabelece na Europa e se expande para a Austrália; O Coaching ontológico se estabelece na América do Sul e na Espanha.
2001	Fundação da ICC ⁶ ; Proliferação dos cursos de Coaching em nível de graduação e pós-graduação.
2003	Morre Thomas Leonard; Aplicação dos modelos integrais na área de Coaching. Tem inicio o Coaching integral.
2004-2007	O Coaching comportamental se estabelece no mundo dos negócios; Inicio do Coaching da psicologia positiva com Martin Seligan; Crescente aceitação do Coaching em universidades nos Estados Unidos, na Europa e na Austrália; Crescente ascensão do Coaching como técnica comprovada.

Fonte: Adaptação de Lages, Andrea e O'Connor (2010b).

2.2 Características do processo *Coaching*

O *coaching*, como processo estruturado, possui diversas características que vão desde seus pilares e fundamentações aos seus diversos nichos de atuação na modernidade.

2.3 Os pilares e metodologia do *Coaching*

A construção do conceito de *coaching* passou por diversas transformações, que contribuíram ao longo do tempo para fundamentar e estruturar o *coaching* tal como é

1 Em 1971, Werner Erhard criou o treinamento EST no Instituto Esalen. O EST (“é” em latim) era um programa de treinamento de conscientização para grandes grupos.

2 (O Jogo de Tênis Interior) O autor Timonty Gallwey um coach de tênis, apresentou um método de Coaching.

3 Leonard começou a trabalhar com clientes individuais que buscavam ajuda para melhorar suas vidas. E durante essa experiência, começou a se formar uma metodologia do Coaching.

4 Laura Whitwort- participante do primeiro seminário de planejamento de vida promovido por Thomas Leonard, em 1988 e que também trabalhou no departamento contábil do EST.

5 Julio Ollala criou a Newfield Network em 1991 e, junto com Rafael Echeverria, trabalhou com o Coaching Ontológico [coaching “do ser”], que se disseminou pela Espanha e pela América do Sul

6 Em 2001, foi fundada no Brasil a *International Coaching Community*- ICC (Comunidade Internacional de Coaching).

conhecido atualmente. Entretanto, é evidente que uma ideia não sobrepujou as demais e, assim, os pilares permaneceram, considerando que o processo de *coaching* é uma mescla de

ciências que convergem entre si. Lages e O'Connor (2010b, p.25) elencam as quatro disciplinas centrais do *Coaching*, conforme Quadro3.

Quadro3: As quatro disciplinas centrais do *Coaching*

Psicologia humanista: possui vários princípios. Visão otimista das pessoas. Trata-se de uma psicologia interativa, não analítica. Enfatiza também a singularidade do indivíduo.
Filosofia oriental: o <i>Coaching</i> tem muitas relações diretas e indiretas com o pensamento oriental. Muitas abordagens orientais eram ensinadas no instituto Esalen e integradas à filosofia ocidental.
Construtivismo: o construtivismo desenvolve a ideia de que fazemos ou “construímos” ativamente o nosso mundo a partir de nossas experiências. Não somos receptores passivos do que vem de fora, mas criadores ativos de nossas experiências.
Estudos linguísticos: o <i>coaching</i> ontológico e o <i>coaching</i> com PNL (programação neurolinguística), especificamente, adotam ricos modelos sobre o fato de que a maneira como utilizamos a linguagem tanto pode limitar quanto expandir o nosso mundo.

Fonte: Lages e O'Connor e (2010b)

Para que o processo de *coaching* possa ser efetivo, com base em seus pilares, há também uma metodologia de trabalho sobre a qual o processo será executado e conduzido. O *coaching*, em detrimento a outros processos, possui metodologia distinta, embasada em alguns aspectos fundamentais.

A metodologia do *coaching* caracteriza-se por vários aspectos, como o foco na transparência, o auto *feedback*, a personalização do processo, a aprendizagem contínua, sua flexibilidade e oportunidade de diálogo e reflexão (KRAUSZ, 2007b).

2.4 Tipos de Coaching

Com a disseminação e o desenvolvimento do conceito de *coaching*, o processo tem se tornado cada vez mais personalizado, buscando atender os mais diversos públicos e objetivos e se atentando também a múltiplos cenários. Desta forma, existem, atualmente, vários campos de atuação para o processo.

Lages e O'Connor (2010a, p.12) afirmam que “Há diferentes tipos de Coaching, mas as habilidades envolvidas são as mesmas, apenas aplicadas em diferentes áreas.”

Os autores descrevem os tipos mais comuns de *Coaching*, conforme Quadro 4.

Quadro 4: Tipos de Coaching

Tipo de Coaching	Características
<i>Coaching</i> de Vida	Um <i>coach</i> de vida lida com a vida do cliente em todas as suas dimensões.
<i>Coaching</i> executivo	Os <i>Coaches</i> executivos especializam-se em fazer o <i>coaching</i> de executivos. Eles lidam com pessoas que tem autoridade e poder dentro de uma organização.
<i>Coaching</i> de Empresas	O <i>Coaching</i> executivo é o ápice do <i>Coaching</i> de empresas. Os <i>coaches</i> de empresas fazem o coaching das pessoas em suas questões profissionais no trabalho.
<i>Coaching</i> de Carreira	Um <i>coach</i> de carreira ajuda pessoas que querem encontrar emprego, mudar de carreira, ou voltar ao mercado de trabalho.
<i>Coaching</i> Esportivo	O <i>Coaching</i> começou em esportes. O <i>coaching</i> de time também está bem desenvolvido no esporte e muitas das técnicas do <i>coaching</i> de times esportivos se transferem muito bem para a área empresarial.

Fonte: Adaptação Lages e O'Connor (2010a)

2.5 Características do Coaching Executivo

Como apresentado no Quadro 4, o *Coaching* Executivo é o nível mais avançado do *coaching* de empresas, que foca sua atuação do indivíduo que possui autoridade e poder dentro da organização.

Segundo o *Executive Coaching Handbook*, o *Coaching* Executivo é uma parceria colaborativa entre um alto/médio executivo, sua organização e um *coach* executivo. (KRAUSZ, 2007b). Para o autor “o propósito básico desta

parceria é duplo: Facilitar a aprendizagem do executivo e da organização; Alcançar resultados identificáveis para a organização” (KRAUSZ, 2007b, p.64).

Para Underhill, McAnally e Koriath (2010, p.36) o “*coaching* executivo é o desenvolvimento “um para um” de um líder organizacional [...]”.

O *Coaching* Executivo tem se tornado atrativo para as organizações, devido, principalmente aos resultados apresentados e a sua adequação às necessidades empresariais,

conforme afirma Leite (2009, p.66)

No ambiente empresarial, o *coaching* tem crescido e evoluído mais rapidamente que em outras áreas, haja vista algumas características marcantes dos negócios: orientação para resultados, alta competitividade, pressão por prazos, planejamento e controle de ações.

Lages e O'Connor (2010a, p. 13) relatam ainda que o “*coaching* se concentra em indivíduos, não em sistemas de negócios, mas o *coaching* indiretamente impactará e melhorará os resultados de uma empresa”. Para tanto o *Coaching* Executivo atua no sentido de promover determinada consciência nos indivíduos que possuem poder na organização e que possam irradiar os benefícios do processo e obter melhorias no negócio de forma geral.

Segundo Jesus e Manolescu (2008, p.1), “o *coach* executivo [...] tem foco na capacitação dos executivos, sua performance e excelência pessoal e nos negócios. Assiste-o na identificação de metas, valores, missão e visão da empresa no mercado.”.

2.6 Aplicações e benefícios do processo *Coaching* para as organizações

Existe uma série de papéis que o *coaching* pode desempenhar no meio organizacional, como o desenvolvimento de aptidões, desenvolvimento da eficácia da organização, preparo para mudanças em termos de carreira e até mesmo para a melhora dos resultados no negócio, de forma geral (GOLDISMITH, 2003 *apud*. LEITE, 2009). Independente de quais sejam as dimensões que organização opte por aplicar o *coaching*, os benefícios são visíveis. Krausz (2007a, p.1) complementa que tanto “o indivíduo quanto a organização auferem benefícios do *Coaching*.” Para expor os benefícios do *Coaching* para as organizações, vale ressaltar que o *Coaching* executivo, de carreira e empresarial são os tipos mais utilizados, tendo em vista que são focados

em questões dos indivíduos em relação às organizações.

A Sociedade Latino Americana de *Coaching* (2014) expõe um dado interessante com relação à aplicação do *coaching* para as organizações:

A metodologia de *Coaching* esta em expansão, pesquisas comprovam que 68% das organizações dizem submeter seus executivos ao método de *coaching* e os principais motivos para isso são: Aumento da produtividade; Desenvolvimento da inteligência organizacional; Assertividade do time; Foco na solução de conflitos; Redução do nível de estresse; Baixo absenteísmo; alta produtividade e Ganhos de performance.

Alguns autores apresentam uma série de benefícios provenientes do processo *Coaching* para as organizações, sob várias perspectivas. Para Sundfeld (2010, p.1)

Um dos grandes benefícios do *coaching* é auxiliar o executivo a identificar melhores formas de administrar as pessoas que lhe são subordinadas, detalhando objetivos, metas, planos e ações estratégicas com definição de prazos e recursos. Esse processo visa planejar os caminhos para atingir melhores resultados.

Segundo Brandão (2009, p.1)

Um dos benefícios mais poderosos do *Coaching* é possibilitar ao funcionário ter um projeto de carreira, a partir do seu desempenho atual, dos seus interesses e expectativas profissionais (e pessoais também, evidentemente) e de uma análise crítica da realidade e suas possibilidades hoje e amanhã.

O *Coaching* Executivo pode ser realizado por profissionais, geralmente identificados como internos, ou seja, dentro da mesma organização, e por profissionais externos, profissionais fora do ambiente organizacional dos executivos (BRUNHARA; SANTOS; OLIVERIA NETO, 2012). Underhill, McAnally e Koriath (2010, p.139) afirmam que “Há muitos critérios consistentes quanto ao que faz um *Coach* bem sucedido, que valem tanto para *coaches* externos quanto internos”. Os autores elencam alguns benefícios do *Coach* interno em comparação com o *Coach* externo, conforme Quadro 6.

Quadro 6: Benefícios e desvantagens de *coaches* internos e externos

	Benefícios	Desvantagens
<i>Coaches</i> internos [que trabalham inseridos na organização]	<ul style="list-style-type: none"> • Custo mais baixo; • Maior controle e consciência dos métodos; • Maior entendimento da cultura organizacional; • Flexibilidade de agendamento; • Pode ter mais tempo para observar os líderes em ação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de tempo pode ser um desafio; • Percepção de menor confidencialidade; • Percepção de menor credibilidade; • Qualificações - nem sempre pós-graduados, experientes e certificados como <i>coaches</i>; • Conhecimento limitado de diferentes organizações e melhores práticas;
<i>Coaches</i> externos [que não trabalham inseridos diretamente na organização]	<ul style="list-style-type: none"> • Maior credibilidade; • Maior objetividade; • Experiência em várias organizações, setores e ambientes de negócios; • Maior confidencialidade; • Trazem novas perspectivas; • Como profissionais especializados, dependem do sucesso de cada encargo; • Larga variedade de habilidades em <i>coaching</i>; • Podem ser especializados em áreas específicas; • Maior exposição a outros <i>coaches</i> e melhores práticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maiores custos e gastos; • Menos familiarizados com a cultura e as políticas da empresa; • Métodos inconscientes ao longo do processo de <i>Coaching</i>; • Menor disponibilidade sem agendamento prévio.

Fonte: Quadro adaptado de Underhill, Mc Anally e Koriath (2010, p.140)

Souza (2010) destaca alguns benefícios do *coaching* para as organizações:

- É uma das ferramentas modernas de melhor custo-benefício, dado os resultados alcançados;
- Transforma organizações de centros de lucros para centros de pessoas que geram lucros;
- É um investimento que produz alto desempenho nos negócios;
- Mantém colaboradores importantes e evita o custo de retreinamento e a perda de informações confidenciais para a concorrência;
- É a maneira mais eficaz de desenvolver competências para obter um melhor desempenho dos profissionais cruciais e das equipes de trabalho;
- É uma prova do compromisso de uma empresa com o desenvolvimento de seu pessoal e contribui para uma cultura organizacional de apoio com alta moral, retendo talentos; e
- Melhora significativamente o trabalho em equipe.

Ademais da posição dos autores com relação aos benefícios do *coaching*, muitas entidades têm investido em pesquisas que possam mensurar efetivamente os resultados obtidos pelas organizações por meio do *coaching*.

A Federação Brasileira de *Coaching* Integral Sistêmico – FEBRACIS (2014) divulga, em seu *site*, uma série de resultados provenientes de pesquisas realizadas por varias entidades com relação ao retorno sobre investimentos com *coaching*, destacando que executivos que passaram por *coaching* melhoraram 90% em produtividade, 80% se mostraram mais abertos para mudanças organizacionais e 70% deles conseguiram melhorar o ambiente e relacionamento no Trabalho.

Dismore e Soares (2011 *apud*. LIMA, 2013, p.15) afirmam que o “*Coaching* produziu um retorno sobre investimento (ROI) de 529% além de benefícios intangíveis significativos [...]”.

A Academia Brasileira de *Coaching* (2014) também divulga um dado relevante: A revista *Harvard Business Review* relatou que empresa, “Sears aprendeu que quando seus gerentes valorizam e desenvolvem seus funcionários, usando o *coaching*, por exemplo, eles poderiam confiantemente prever o crescimento das receitas futuras de um determinado distrito. Quando o nível de satisfação dos funcionários cresceu 5% a receita cresceu 5.5% em uma loja em particular”.

Segundo a *Behavioral Coaching Institute (BCI)*:

Em 2010, empresas que realizaram *Coaching* com Executivos, apontam benefícios na cultura organizacional, relatados pelos próprios executivos, em: produtividade (53%), qualidade (48%), atendimento ao cliente (39%), redução de queixas dos clientes (34%), retenção dos Executivos que receberam *Coaching* (32%), redução de custos (23%), lucro final (22%), relacionamento com a equipe (77%), relacionamento com líderes imediatos (71%), trabalho em equipe (67%), relacionamento com os pares (63%), satisfação no trabalho (61%), redução de conflitos (52%), comprometimento organizacional (44%), relacionamento com os clientes (37%) (CORREIA, 2012, p.53).

Estas pesquisas revelam o interesse crescente, no sentido de quantificar e apresentar os resultados obtidos pelas organizações através do *coaching*.

2.7 As principais ferramentas utilizadas no processo *Coaching*

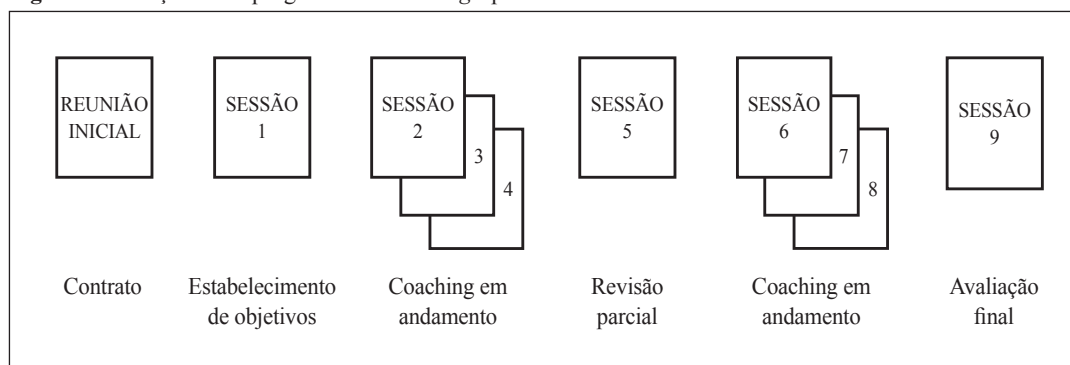
A respeito das ferramentas utilizadas no processo *Coaching*, Mendonça (2001, p.98) afirma que o “*coaching* se utiliza de técnicas e ferramentas que têm a função de induzir o indivíduo a pensar de forma mais ampla, conhecer e utilizar mais seu arsenal de recursos e obter a resposta para o que deseja por si próprio”.

Para compreender melhor o processo, alguns autores apresentam algumas ferramentas.

2.7.1 Programa de *Coaching*

Downey (2010, p.103) apresenta um esboço de um programa de *coaching* típico, conforme Figura 1.

Figura 1: Esboço de um programa de *Coaching* típico



Fonte: Downey (2010, p.103)

Mendonça (2011, p.97) ressalta que “O tempo do processo deve ser estipulado previamente entre ambos, assim como

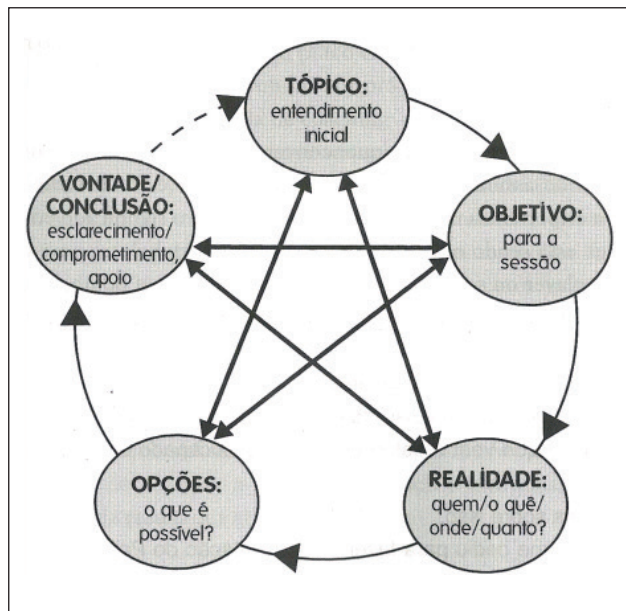
prováveis datas dos encontros, preço e responsabilidades de cada um.”

2.7.2 O modelo de Crescimento *Grow*

Segundo Downey (2010, p. 21), “O modelo *Grow* [*goals, reality, options, Will* (ou *wrap-up*)] objetivos, realidade, opções, vontade (ou conclusão)] permite que o Coach estruture um diálogo de *coaching* e apresente um resultado significativo.”

O autor ilustra o modelo *Grow* conforme Figura 2.

Figura 2: O modelo *Grow*



Fonte: Downey (2010, p.21)

2.7.3 Modelo T

Segundo Downey (2010, p.28), “O Modelo T é uma técnica singularmente poderosa para progredir no modelo *Grow*. Ele sugere que, inicialmente, você amplie o escopo da conversa e depois se concentre nos detalhes”.

Esta é uma ferramenta utilizada para se manter o foco do processo, considerando as muitas possibilidades que podem surgir.

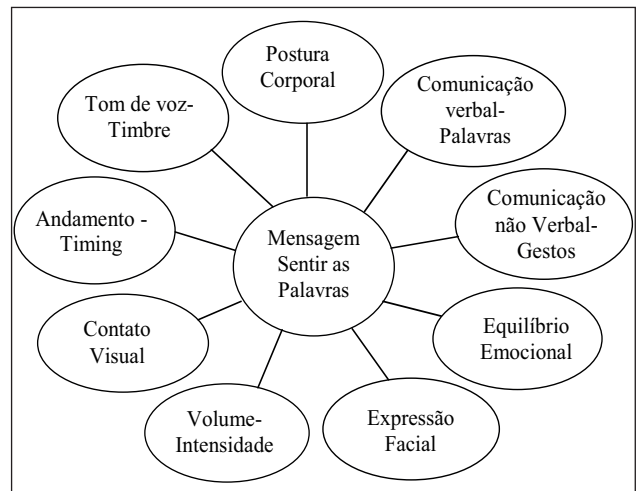
2.7.4 *Rapport*

Esta é uma ferramenta utilizada para promover uma interação inicial entre o *coach* e o *Coachee* (Cliente). Tem por finalidade criar uma empatia e um conhecimento sobre as partes envolvidas.

Segundo Matteu (2011), *Rapport* é uma palavra de origem francesa que significa literalmente “relação”. O processo de *Coaching rapport* significa criar relação de confiança e harmonia, na qual o cliente fica mais aberto e receptivo para trocar informações, ser desafiado a aceitar mudanças.

O autor apresenta uma ilustração dos elementos tratados no *Rapport*, conforme Figura 3

Figura 3: *Rapport*



Fonte: Matteu (2011)

2.7.5 Perguntas poderosas

As perguntas poderosas são uma ferramenta relevante no processo *Coaching*. Estas perguntas são utilizadas pelo *coach* para induzir seu *Coachee* a encontrar as ações que precisam ser realizadas para obtenção do resultado, levando em consideração que o *Coachee* deve encontrá-las por si mesmo.

Segundo Matteu (2011), as perguntas poderosas são aquelas que instigam o *Coachee* a pensar, que iluminam situações nas quais o cliente ainda não havia pensado, despertando novas possibilidades. São exemplos de perguntas poderosas: a) O que te impede?; b) O que mais?; c) Se você fosse [...] o que faria?; d) Quando? ;e) Como?; e f) Quanto? (mensuração).

3 Conclusão

Atualmente, o cenário organizacional apresenta-se cada vez mais competitivo e aceita como verdade que um dos fatores que mais influenciam a competitividade são as pessoas. Consideremos que tanto o indivíduo quanto a organização auferem benefícios do *coaching*. Neste contexto, o *Coaching* se mostra como uma metodologia eficiente. Desde seu surgimento, concepção de seus pilares e filosofias básicas, até sua aceitação e disseminação, o *Coaching* se tornou cada vez mais elaborado e estruturado, para alcançar os objetivos a que se propõe, ajustando-se também ao contexto atual das necessidades, tanto individuais quanto organizacionais.

Este processo tem sua estrutura e metodologia própria, que o diferencia de outros processos. Pode ser realizado de maneira dinâmica com relação às áreas que deseja focar - vida pessoal, profissional, ou organizações, fazendo uso de diversas ferramentas que o *coach* acreditar serem pertinentes. Apresenta-se de forma singular, ao tratar o cliente de forma individualizada, respeitando suas características e utilizando-as para despertar o potencial de cada indivíduo.

O *Coaching* age sobre perspectivas de desenvolvimento de competências no âmbito comportamental, psicológico, emocional, crenças, valores e identidade na direção dos resultados estabelecidos.

Diante deste painel, as pesquisas realizadas revelam vários benefícios obtidos pela organização através da aplicação do *Coaching* Executivo, como o retorno sobre investimento, que pode chegar em até 6 vezes o investimento, além de inúmeros impactos positivos sobre produtividade, qualidade, redução de custos, redução de conflitos, comprometimento organizacional entre outros.

Referências

ACADEMIA BRASILEIRA DE COACHING. *Pesquisas sobre os benefícios do Coaching*: um resumo das principais conclusões sobre o impacto do Coaching. 2004. Disponível em: <<http://www.abracoaching.com.br/curso-de-coaching/pesquisa-sobre-beneficios-coaching-academia-brasileira.pdf>> Acesso em: 11 jan. 2014.

BRANDÃO, J.B. *O executivo e o coaching*. *Jornal eletrônico Information Week*, 2009, Disponível em: <<http://informationweek.itweb.com.br/527/>>. Acesso em: 22 set. 2013.

BRUNHARA, A.J.; SANTOS, A.I.C.; OLIVEIRA NETO, F.P. *A percepção dos Resultados de Coach Executivo*: estudo de caso de uma grande organização da construção Civil. In: FEA-USP: SEMEAD- SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 15. 2012. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/15semead/resultado/trabalhosPDF/503.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2014.

CORREIA, J.S.E. *Coaching*: influência no desenvolvimento pessoal e profissional. 2012. Dissertação (Mestrado) - Instituto Superior de Línguas e Administração. Disponível em: <<http://recil.grupolusofana.pt/bitstream/handle/10437/4045/Tese%20Joana%20Correia.pdf?sequence=1>> Acesso em: 13 jan. 2014.

DOWNEY, M. *Coaching eficaz*. São Paulo: Cenage Learning, 2010.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE COACHING INTEGRAL SISTEMICO- FEBRACIS *Coaching no mundo*. 2014. Disponível em: < <http://www.febracis.com.br/coachingnomundo.php><http://www.febracis.com.br/coachingnomundo.php>> Acesso em: 12 jan 2014.

JESUS, R.G.C.J.; MANOLESCU, F.M.K. *Os benefícios do coaching nas organizações*. In: ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 12., e ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO, 3., Vale do Paraíba. 2008. Anais... Vale do Paraíba: Universidade do Vale do Paraíba,

2008. Disponível em:<http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2008/anais/arquivosINIC/INIC0030_01_O.pdf> Acesso em: 11 jan 2014.

KRAUSZ, R.R. *Por que coaching executivo e empresarial?* 2007a. Disponível em:<<http://www.abracem.org.br/artigos>>. Acesso em 22 set. 2011.

KRAUSZ, R.R. *Coaching executivo: a conquista da Liderança*. São Paulo: Nobel, 2007b.

LAGES, A.; O'CONNOR, J. *O que é Coaching?* São Paulo: All Print, 2010a.

LAGES, A.; O'CONNOR, J. *Como o Coaching funciona: o guia essencial para a historia e pratica do coaching eficaz*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010b.

LEITE, G.C.L. *Coaching nas organizações: papéis e fatores críticos de sucesso para sua implantação*. *Revista Científica de Administração*, v.13, n.13, 2009.

LIMA, M.P.R. *Uma abordagem aos principais tipos de coaching*. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) - Faculdade de Tecnologia Aplicada e Ciências Sociais, Brasília 2013.

LOVERA, R.R. *Coaching Executivo: um diferencial nas organizações*. 2009. Disponível em: <www.abrhrs.com.br>. Acesso em: 22 set. 2013.

MATTEU, D. *Curso Coaching e processo de desenvolvimento do líder coach*, 2011.

MATTEU, D. A cultura Coaching no ensino superior. *Revista Eletrônica de Tecnologia e Cultura – RET*, v.13, p.97-105, 2013.

MENDONÇA, R. *Coaching não é treinamento*. In: PERCIA, A.; SITA, M. *Manual completo de coaching: grandes especialistas apresentam estudos e métodos para a excelência na prática de suas técnicas*. São Paulo: Ser Mais, 2011, p.93-99.

SOCIEDADE LATINO AMERICANA DE COACHING. *Benefícios do Coaching*. 2014. Disponível em:< <http://www.slacoaching.com.br/beneficios-do-coaching>> Acesso em: 11 jan. 2014.

SOUZA, F. *Confira quais são os benefícios do Coaching*. 2010. Disponível em: <http://www.administradores.cm.br/informe-se/artigos/confira-quais-sao-os-beneficios-do-coaching/37655/>>. Acesso em: 20 nov. 2011.

SUNDFELD, J.B. *Coaching empresarial*. Portal Brasileiro de Qualidade e Gestão-Qualidade Brasil. 2011. Disponível em: <http://www.qualidadebrasil.com.br/artigo/consultoria/coaching_empresarial> Acesso em: 22 set. 2011.

UNDERHILL, B.O; MCANALLY, K.; KORIATH, J.J. *Coaching executivo para resultados: guia definitivo para o desenvolvimento de líderes organizacionais*. Osasco: Novo Século, 2010.